

2013

Федеральное агентство по управлению государственным  
имуществом

Методические рекомендации по организации работы  
Совета директоров в акционерном обществе

Москва, 2013

Методические рекомендации разработаны Росимуществом при поддержке члена Экспертно-консультационного совета при Федеральном агентстве по управлению государственным имуществом (далее – ЭКС) А.А. Филатова и исполнительного директора Объединения корпоративных директоров и менеджеров М.Е. Кузнецова, рассмотрены и одобрены ЭКС. Методические рекомендации предназначены для председателей и членов Советов директоров, а также корпоративных секретарей акционерных обществ с государственным участием (далее – АО).

<b>1. Роль и функции Совета директоров.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Состав и структура Совета директоров.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Роль председателя Совета.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Планирование и процедуры работы Совета.....</b>	<b>12</b>
<b>5. Порядок принятия решений.....</b>	<b>14</b>
<b>6. Работа комитетов Совета директоров.....</b>	<b>16</b>
<b>7. Роль корпоративного секретаря.....</b>	<b>20</b>
<b>8. Управление конфликтами.....</b>	<b>22</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>23</b>
<b>А. Типовой план работы Совета директоров.....</b>	<b>24</b>
<b>Б. Типовой план работы комитета по аудиту.....</b>	<b>26</b>
<b>В. Типовой план работы комитета по кадрам и вознаграждениям.....</b>	<b>27</b>
<b>Г. Критерии независимости членов Совета директоров в соответствии с кодексом корпоративного управления.....</b>	<b>28</b>
<b>Д. Обязанности членов Совета директоров в соответствии с кодексом корпоративного управления.....</b>	<b>32</b>
<b>Е. Вопросы обеспечения членов СД информацией.....</b>	<b>34</b>
<b>Ж. Порядок взаимодействия кандидата в органы управления госкомпании с Росимуществом.....</b>	<b>36</b>

## 1. Роль и функции Совета директоров

Эффективный Совет директоров является ключевым звеном эффективной системы корпоративного управления. От того, какие задачи Совет ставит перед менеджментом, какие вопросы задает в ходе заседаний, насколько тщательно проверяет и анализирует информацию, полученную от менеджмента, зависит эффективность деятельности компании.

«Корпоративное управление» - понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами АО, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является основой для определения целей общества, определения средств достижения этих целей и механизмов контроля за его деятельностью со стороны акционеров и других заинтересованных лиц.

Согласно обновленному российскому Кодексу корпоративного управления<sup>1</sup>, «Система (практика) корпоративного управления должна обеспечивать осуществление Советом директоров стратегического управления деятельностью общества и эффективный надзор с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также подотчетность членов Совета директоров его акционерам». Чтобы обеспечить такую подотчетность, при планировании работы Совета директоров общества необходимо исходить из ключевых функций, выполняемых Советом директоров. Обновленная редакция Кодекса корпоративного управления<sup>2</sup> подробно описывает ключевые функции Совета директоров (далее приводится в сокращении).

### 1.1. Разработка стратегии общества.

- Совет устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, утверждает ключевые показатели деятельности, основные бизнес - цели общества, стратегии и бизнес-планы, контролирует их исполнение.
- Совет ежегодно утверждает по представлению исполнительных органов финансово-хозяйственный план (бюджет) общества.
- в некоторых случаях - определяет стратегию развития и оценивает результаты деятельности подконтрольных обществ.

Данная деятельность может осуществляться через специально создаваемый комитет совета директоров по стратегии, поскольку это, как правило, способствует более качественной проработке указанных вопросов.

### 1.2. Определение принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе, обеспечение объективности финансовой отчетности общества, в том числе внешнего аудита.

- утверждение общей политики в области внутреннего контроля и управления рисками.
- оценка социальных, этических, экологических и иных нефинансовых рисков, которым подвержено общество, а также установление приемлемой величины рисков для общества и требование от исполнительных органов отчетности об управлении рисками.
- не менее раза в год анализ и оценка функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля.

---

<sup>1</sup> Кодекс корпоративного управления, 2013, П. 60.

<sup>2</sup> Кодекс корпоративного управления, 2013, П. 75-126.

### **1.3. Обеспечение прозрачных механизмов по избранию Совета директоров и исполнительных органов общества.**

- контроль за раскрытием информации о лицах (группе лиц), выдвинувших кандидатуры в состав органов управления и контроля, а также подробной информации о кандидатах,
- анализ соответствия кандидатов в органы управления и контроля на соответствие критериям независимости и наличие признанной, в том числе среди портфельных инвесторов, высокой деловой репутацией и подготовка рекомендаций общему собранию акционеров по избранию членов Совета директоров.

### **1.4. Контроль за деятельностью исполнительных органов общества.**

- предварительное рассмотрение кандидатур в состав исполнительных органов с правом приостановить полномочия генерального директора (управляющей организации, управляющего), избранного общим собранием акционеров.
- утверждение условий договоров с членами исполнительных органов общества, включая условия о вознаграждении и иных выплатах.
- выдвижение кандидатур для образования исполнительных органов и кандидатов в состав Советов директоров подконтрольных юридических лиц.

Деятельность, указанная в п.1.3-1.4 может осуществляться через специально создаваемый комитет совета директоров по назначениям.

### **1.5. Разработка политики в области вознаграждения членам Совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества.**

- разработка проекта политики общества в области вознаграждения членам Совета директоров (через специально создаваемый комитет Совета директоров по вознаграждениям) и подготовка рекомендаций общему собранию акционеров по утверждению данной политики.
- разработка политики общества в области вознаграждения исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам (через специально создаваемый комитет Совета директоров по вознаграждениям).
- определение состава ключевых руководящих работников (перечень должностей), на которых распространяется политика вознаграждения. Указанная политика должна регламентировать все формы вознаграждения и прочих материальных выгод, включая компенсации расходов, льготы, пенсионные отчисления, страховые премии и прочие выплаты, предоставляемые членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества, а также членам их семей как самим обществом, так и его подконтрольными юридическими лицами.
- политика вознаграждения также должна включать критерии оценки деятельности (ключевые показатели эффективности) членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, объективные механизмы определения размера условного вознаграждения в контексте достижения коллективных и индивидуальных показателей.
- Совет предпринимает действия, нацеленные на возмещение обществу средств, неправомерно полученных исполнительным руководством в рамках программ краткосрочной и/или долгосрочной мотивации.

Деятельность, указанная в п.1.5, может осуществляться через специально создаваемый комитет совета директоров по вознаграждениям.

### **1.6. Контроль за конфликтом интересов, предупреждение, выявление и урегулирование внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.**

- Совет директоров должен способствовать урегулированию корпоративных конфликтов, всем акционерам должна быть предоставлена возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав.
- Совет директоров должен играть ключевую роль в принятии мер для предупреждения и урегулирования конфликтов (а равно минимизации его последствий) между органом общества и его акционером (акционерами), а также между акционерами, если такой конфликт затрагивает интересы общества, использовать внесудебные процедуры разрешения спора, включая медиацию.
- особую роль в предотвращении корпоративных конфликтов должны играть независимые директора общества, которые должны предварительно оценивать действия и решения общества, которые могут привести к возникновению корпоративного конфликта, и при отрицательном заключении которых соответствующие действия (решения) не рекомендуется совершать (принимать).

### **1.7. Надзор за раскрытием информации обществом предоставлением информации акционерам.**

- Совет директоров осуществляет контроль за раскрытием обществом информации, а также за предоставлением информации акционерам.
- Совет директоров утверждает информационную политику общества, которая должна предусматривать соблюдение разумного баланса между открытостью общества и соблюдением его коммерческих интересов.
- Комитет Совета директоров или корпоративный секретарь общества осуществляет текущий контроль за соблюдением требований законодательства в отношении раскрытии информации о деятельности общества, в том числе ограничений, связанных с неправомерным использованием инсайдерской информации, а также информационной политики общества.

### **1.8. Контроль за практикой корпоративного управления в обществе и оценка корпоративного управления**

- Совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления, который предполагает анализ на регулярной основе соответствия системы корпоративного управления в обществе целям и задачам, стоящим перед обществом, а также масштабам его деятельности и принимаемым рискам.
- по результатам оценки Совету директоров рекомендуется формулировать предложения, направленные на совершенствование практики корпоративного управления и, при необходимости, внесению соответствующих изменений в устав и внутренние документы общества.

### **1.9. Оценка качества работы Совета директоров и исполнительных органов общества.**

- Совет директоров ежегодно проводит оценку работы Совета директоров, включающую не только оценку его работы в целом, но и оценку работы его комитетов, оценку работы каждого члена Совета директоров, включая его председателя.
- Результаты самооценки или внешней оценки должны быть рассмотрены на очном заседании Совета директоров.
- Совет директоров проводит оценку работы исполнительных органов общества на регулярной основе не реже одного раза в год в контексте 6

- ключевых показателей эффективности деятельности общества, утвержденных Советом директоров в рамках программы краткосрочной и долгосрочной стратегии развития общества.
- Рекомендуется, чтобы оценку работы исполнительных органов общества проводил комитет по вознаграждениям, и результат оценки, включая рекомендации в отношении выплачиваемого вознаграждения, действий дисциплинарного характера, исключения из состава исполнительных органов и расторжения трудового договора, утверждал Совет директоров.
  - Основные результаты оценки качества работы Совета директоров и исполнительных органов общества должны раскрываться в годовом отчете общества.

#### **1.10. Одобрение крупных сделок, и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.**

- Рекомендуется уставом общества предусматривать механизмы отнесения к компетенции совета директоров общества рассмотрения сделок, которые не отвечают установленным законодательством критериям крупных сделок, но имеют существенное значение для общества, путем распространения на них установленного законодательством порядка совершения обществом крупных сделок и (или) путем отнесения их к компетенции совета директоров с принятием решения по вопросу об их одобрении квалифицированным большинством<sup>3</sup>.
- Все крупные сделки должны быть одобрены до их совершения<sup>4</sup>.
- Рекомендуется исходить из того, что порядок одобрения обществом сделок с заинтересованностью должен распространяться и на сделки, заключаемые от имени третьих лиц, но за счет общества<sup>5</sup>.
- Рекомендуется установить контроль совета директоров не только за существенными сделками общества, но и за существенными сделками подконтрольных ему юридических лиц. Рекомендуется предварительно рассматривать и одобрять позицию общества по вопросу совершения подконтрольными обществом юридическими лицами таких сделок<sup>6</sup>.

## **2. Состав и структура Совета директоров**

Кадры, как известно, решают все, поэтому от состава и структуры Совета директоров критическим образом зависит качество его работы, а значит и работы всего АО. В кодексах корпоративного управления значительное внимание уделяется составу и структуре Совета. Обновленный российский Кодекс корпоративного управления рекомендует при формировании Совета директоров учитывать следующие требования<sup>7</sup>:

- Совет директоров должен пользоваться доверием акционеров, в противном случае он не сможет эффективно выполнять свои функции.
- Личные качества члена Совета директоров и его деловая репутация.
- Не рекомендуется избирать в Совет директоров лицо, находящееся в ситуации конфликта интересов, например, являющееся участником, занимающее должности в составе исполнительных органов и (или) являющееся работником юридического лица, конкурирующего с обществом.

<sup>3</sup> Кодекс корпоративного управления, 2013, П. 319.

<sup>4</sup> Кодекс корпоративного управления, 2013, П. 321.

<sup>5</sup> Кодекс корпоративного управления, 2013, П.326.

<sup>6</sup> Кодекс корпоративного управления, 2013, П.371

<sup>7</sup> С использованием: Кодекс корпоративного управления, 2013, П. 127.

- Численный состав Совета директоров должен быть достаточным для обеспечения возможности существенным миноритарным акционерам избрать своего представителя, эффективно организовать свою работу и работу комитетов Совета, однако и не избыточным, чтобы не затруднять встречи и эффективное взаимодействие всех членов Совета.

На практике, с учетом законодательных ограничений, оптимальный состав Совета директоров для средней непубличной компании – 5-7 человек, для публичной – 7-11 человек (в зависимости от количества акционеров).

Одной из важнейших рекомендаций при формировании структуры Совета директоров является наличие достаточного количества независимых директоров, «то есть лиц, которые не только не являются исполнительными директорами, но также независимы от должностных лиц общества, его существенных акционеров, их аффилированных лиц, подконтрольных обществу юридических лиц, крупных контрагентов общества, а также не находятся с обществом в иных отношениях, которые могут повлиять на независимость их суждений»<sup>8</sup>.

Совет директоров должен проводить оценку независимости кандидатов в члены Совета директоров и делать заключение о независимости кандидата, а также осуществлять регулярный анализ независимых членов Совета директоров на предмет соответствия критериям независимости.

При проведении такой оценки содержание должно превалировать над формой. В международной практике встречается такое «неформальное» определение независимого директора: «обладает независимым сознанием и кошелем». Но, поскольку и в сознание, и в кошелек кандидата заглянуть не так просто, в законодательстве, требованиях листинга, кодексах лучшей практики обычно содержатся определенные критерии, по которым может быть определена независимость директора. В приложении Г представлены критерии независимости в соответствии с обновленным российским кодексом корпоративного управления.

Чтобы независимые директора могли влиять на решения, принимаемые Советом директоров, рекомендуется, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети состава Совета директоров.

В российских компаниях с государственным участием выделяют также роль **профессионального поверенного**. Отличие статуса профессионального поверенного от независимого директора заключается в том, что он руководствуется в своей деятельности порядком, установленным постановлением Правительства Российской Федерации от 03.12.2004 № 738, в том числе осуществляя голосование по соответствующим вопросам повестки дня заседания Совета директоров (наблюдательного Совета) АО в соответствии с директивами уполномоченных органов государственной власти. В соответствии с указанным постановлением<sup>9</sup>: «Агентство (Министерство или Управление делами Президента Российской Федерации) обязано выдавать директивы представителям интересов Российской Федерации в Совете директоров АО по вопросам:

- указанным в подпунктах 3, 5, 9, 11, 15 и 17.1 пункта 1 статьи 65 Федерального закона "Об акционерных обществах", (3 - утверждение повестки дня общего собрания акционеров, 5 - увеличение уставного капитала общества путем размещения обществом дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций, если уставом общества в соответствии с настоящим Федеральным законом это отнесено к его компетенции, 9 - образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий, если уставом общества это отнесено к его компетенции, 11 - рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты, 17.1 - принятие решений об участии и о прекращении участия общества в других

<sup>8</sup> Кодекс корпоративного управления, 2013, П. 138.

<sup>9</sup> Постановление Правительства РФ от 3 декабря 2004 г. N 738 "Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("золотой акции)", п. 17.

организациях (за исключением организаций, указанных в подпункте 18 пункта 1 статьи 48 настоящего Федерального закона), если уставом общества это не отнесено к компетенции исполнительных органов общества),

- по вопросу избрания (переизбрания) председателя Совета директоров,
- по вопросу о приобретении дочерним или зависимым хозяйственным обществом акций (долей в уставном капитале) других хозяйственных обществ, в том числе при их учреждении, в случае, если уставом АО определение позиции АО или его представителей (при рассмотрении органами управления дочерних или зависимых хозяйственных обществ вопросов повестки дня общего собрания акционеров и заседания Советов директоров) по указанному вопросу отнесено к компетенции Совета директоров (наблюдательного Совета) АО,
- а также иным вопросам в целях исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации, поручений Председателя Правительства Российской Федерации или Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации.
- Директивы по другим вопросам, относящимся к компетенции Совета директоров, выдаются Агентством (Министерством или Управлением делами Президента Российской Федерации) в порядке, установленном настоящим Положением, в случае поступления предложения председателя Совета директоров».

Позиция акционера - Российской Федерации в АО, включенных в специальный перечень, утверждаемый Правительством РФ, определяется решением Правительства РФ, Председателем Правительства РФ или по его поручению Первым заместителем Председателя Правительства РФ либо Заместителем Председателя Правительства РФ.

По сути профессиональный поверенный – это внешний директор - представитель акционера, в данном случае государства. Его статус «поверенного», не отменяет фидуциарных обязанностей директора: действовать добросовестно и разумно в интересах всех акционеров, понимаемых как устойчивое повышение стоимости акционерного капитала в долгосрочной перспективе

Во многих юрисдикциях судебные иски к директорам за нарушение фидуциарных обязанностей являются инструментом, защищающим акционеров от коррупции и недобросовестности директоров. Совершенствование механизмов ответственности директоров происходит и в России. В Постановлении Пленума Высшего Арбитражного Суда № 62 от 30 июля 2013 г. «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» предусмотрено, что «в случае недобросовестного или неразумного осуществления обязанностей<sup>10</sup> по выбору и контролю за действиями (бездействием) представителей, контрагентов по гражданско-правовым договорам, работников

---

<sup>10</sup> Недобросовестность и неразумность действий (бездействия) директора предполагаются, в частности, в случаях, когда директор:

1) действовал при наличии конфликта между его личными интересами (интересами аффилированных лиц директора) и интересами юридического лица, в том числе при наличии заинтересованности в совершении юридическим лицом сделки;

2) знал или должен был знать о том, что совершенное им действие (бездействие) не отвечает интересам юридического лица;

3) совершил сделку на заведомо невыгодных для юридического лица условиях. Заведомая невыгодность сделки определяется на момент ее совершения; если же невыгодность сделки наступила впоследствии, например, по причине неисполнения контрагентом своих обязательств, то директор отвечает за соответствующие убытки только если будет доказано, что сделка изначально заключалась с целью ее неисполнения;

4) принял решение без учета известной ему информации или до принятия решения не предпринял действий, направленных на получение необходимой для принятия решения информации, которые обычно предпринимаются при сходных обстоятельствах

юридического лица директор отвечает перед юридическим лицом за причиненные в результате этого убытки. Не является основанием для отказа в удовлетворении требования о взыскании с директора убытков сам по себе тот факт, что совершение сделки юридического лица, повлекшей для последнего негативные последствия, было одобрено решением коллегиальных органов юридического лица, а равно его учредителей (участников), поскольку директор несет самостоятельную обязанность действовать в интересах юридического лица... В то же время наряду с таким директором солидарную ответственность за причиненные этой сделкой убытки несут члены указанных коллегиальных органов... Участники юридического лица, голосовавшие за одобрение сделки, несут такую ответственность наряду с директором, если будет доказано, что они действовали заведомо в ущерб интересам юридического лица». Внедрение механизма судебной ответственности директоров будет способствовать трансформации советов директоров в реальные органы управления компаниями.

Важным инструментом обеспечения выполнения директорами и должностными лицами своих фидуциарных обязанностей перед АО является введение в проект нового Кодекса корпоративного управления механизма разрешения конфликта интересов. Применительно к членам совета директоров, членам коллегиального исполнительного органа и единоличному исполнительному органу под конфликтом интересов понимается следующее:

«Конфликт интересов» - любое противоречие между интересами общества и личными интересами члена совета директоров или коллегиального исполнительного органа общества, либо единоличного исполнительного органа общества, под которыми понимаются любые прямые или косвенные личные интересы или интересы в пользу третьего лица, в том числе в силу его деловых, дружеских, семейных и иных связей и отношений, занятия им или связанными с ним лицами должностей в ином юридическом лице, владения им или связанными с ним лицами акциями в ином юридическом лице, противоречия между его обязанностями по отношению к обществу и обязанностями по отношению к другому лицу. К возникновению конфликта интересов, в частности, может привести заключение сделок, в которых соответствующее лицо прямо или косвенно заинтересовано, приобретение акций (долей) конкурирующих с обществом юридических лиц, занятие должностей в таких юридических лицах, установление с ними договорных отношений, иная связь с ними».

При этом проект Кодекса корпоративного управления предлагает следующие рекомендации, касающиеся ситуации конфликта интересов:

Обнаружение (существующего или потенциального) конфликта интересов предполагает следующие последствия:

Членам совета директоров рекомендуется воздерживаться от действий, которые приведут или могут привести к возникновению конфликта между их интересами и интересами общества.

Члену совета директоров, у которого возник конфликт интересов, рекомендуется незамедлительно сообщить совету директоров через его председателя или корпоративного секретаря общества как о самом факте наличия конфликта интересов, так и об основаниях его возникновения. Такое сообщение должно быть в любом случае сделано до начала обсуждения вопроса, по которому у такого члена совета директоров имеется конфликт интересов, на заседании совета директоров или его комитета с участием такого члена совета директоров.

Член совета директоров не может участвовать в принятии решения в случае наличия конфликта интересов. Ему рекомендуется воздерживаться от голосования по вопросам, в отношении которых у него имеется конфликт интересов.

В тех случаях, когда того требует характер обсуждаемого вопроса, либо специфика конфликта интересов, совету директоров рекомендуется предлагать члену совету директоров, имеющему соответствующий конфликт интересов, не присутствовать при обсуждении такого вопроса на заседании.

С практической точки зрения идеальный Совет директоров состоит из независимых профессионалов, строго соблюдающих фидуциарные обязанности добросовестно и разумно работать в интересах компании и ее акционеров, обладающих безупречной репутацией и значительным опытом в различных аспектах работы компании. Это знание специфики отрасли, рынков, на которых работает компания, финансов и инвестиций, учета и аудита, управления человеческим капиталом, понимание корпоративного управления. В международной практике наиболее популярным кандидатом в члены Совета директоров обычно является человек с опытом работы генеральным директором, так как он обладает большинством знаний и навыков, необходимых для члена Совета директоров. На втором месте по популярности, как правило – финансовые эксперты, так как их наличие в Совете необходимо для эффективной работы комитета по аудиту. Вместе с тем, важнейшим ориентиром при формировании Совета директоров является общий баланс знаний и навыков Совета, его «коллективный разум», необходимый для эффективной работы, который в идеале должен включать все вышеописанные компетенции.

### **3. Роль председателя Совета**

Ключевая фигура в Совете директоров — его председатель, от энергии, опыта и такта которого зависят атмосфера работы и в конечном счете эффективность деятельности Совета. После того, как на общем собрании акционеры избирают состав Совета директоров, на первом заседании Совета из числа его членов избирается председатель.

Роли председателя и генерального директора в компании принципиально различаются. Генеральный директор управляет компанией, а Председатель Совета - Советом директоров. Эти функции требуют разных навыков и поведенческих моделей. Генеральный директор — это часто «производитель результатов» и администратор, а председатель — скорее генератор и интегратор. Поэтому не всегда хороший генеральный директор становится эффективным председателем. Часто сложности возникают, когда председателем Совета директоров становится бывший генеральный директор данной компании. Люди трудно вживаются в новые роли, и поэтому такой председатель начинает путать свои функции с обязанностями гендиректора. Перетягивание полномочий на себя, то есть конкуренция между председателем Совета и генеральным директором, — ситуация, особенно характерная для компаний на растущих рынках. В условиях турбулентного развития, когда владельцы пытаются отойти от оперативного управления бизнесом и занимают позицию председателя Совета, они продолжают активно вмешиваться в текущие дела компании, тем самым подрывая авторитет и присваивая себе полномочия гендиректора, что лишает его возможности отвечать за принимаемые решения.

Ключевые проблемы, встающие перед председателем: как управлять без административной власти, как выбрать приоритеты в условиях ограниченного времени, каким образом из звезд, входящих в Совет директоров, создать созвездие, как достичь баланса между позициями организатора и участника производственного процесса, лидера и эксперта?

Председатель Совета директоров играет несколько ролей. Во-первых, это роль «хозяина», призванного относиться к компании как к своей собственности и строить организацию, которая будет процветать и через много лет после его ухода. Во-вторых, это роль «стратега», который интерпретирует картину мира и внешней среды компании, подсказывает и иницирует изменения, понимает процесс создания стоимости и определяет стратегию бизнеса. В-третьих, это роль «наставника», который дает обратную связь генеральному директору и ключевым менеджерам, занимаясь их развитием и личностным ростом. Наконец, это роль «фасилитатора», создающего продуктивную рабочую обстановку в Совете, 11

профессионально модерировать дискуссию и поощряющего директоров высказываться по существу обсуждаемых вопросов.

Важная задача председателя — планировать работу Совета директоров: определять периодичность и продолжительность заседаний, устанавливать правила подготовки вопросов к ним, формировать повестку дня. Лучшая практика подготовки ее содержания включает координацию с председателями комитетов, рассылку проекта повестки другим членам Совета директоров для ознакомления и получения замечаний, консультации с корпоративным секретарем по процедурным вопросам. Пункты повестки дня формируются в порядке их значимости, чтобы на обсуждение наиболее важных вопросов у членов Совета хватило времени и сил.

В процессе заседания председатель играет роль модератора, давая всем высказаться, следя за регламентом и управляя процессом обсуждения. Важно, что он подводит итог дискуссии, четко формулируя выводы для постановки вопросов на голосование и записи в протокол. При этом заседание не должно превращаться в «бенефис одного актера».

Искусство председателя заключается в создании атмосферы конструктивного, доброжелательного диалога, поощрения открытого высказывания каждым директором своего мнения. Это достигается, если председатель поддерживает контакт с членами Совета директоров и проводит с ними предварительные беседы для выяснения их позиции, чтобы снять ненужное напряжение или недопонимание и провести заседание, не отвлекаясь на управление непредвиденными или неадекватными ситуациями.

Председатель Совета директоров должен быть примером пунктуальности, собранности и требовательности к себе. От его отношения к своим обязанностям во многом зависит отношение к работе других членов Совета.

Функционально в Совете директоров председатель часто возглавляет комитет по кадрам (назначениям), который создает систему планирования преемственности членов Совета и ключевых менеджеров. В российских компаниях этот комитет часто совмещается с комитетом по вознаграждениям и называется комитетом Совета директоров по кадрам и вознаграждениям. Лучшая практика говорит о том, что председатель не должен возглавлять комитеты Совета директоров по аудиту и по вознаграждениям, поскольку это слишком утяжеляет его позицию, тем самым нарушая систему сдержек и противовесов в Совете.

Важная задача председателя — инициировать и организовывать ежегодную оценку работы Совета директоров, а также интерпретировать результаты, чтобы показать акционерам, что реально сделал Совет директоров за истекший год, и расставить приоритеты на следующий период.

#### **4. Планирование и процедуры работы Совета**

Рекомендуется, чтобы Общество уведомляло всех избранных в состав совета директоров членов об их избрании не позднее, чем через 5 рабочих дней после проведения соответствующего собрания акционеров.

Первое заседание Совета должно проводиться не позднее чем через месяц после избрания нового состава Совета директоров. На этом заседании избранные директора (комитет по назначениям) предлагают кандидатуру председателя Совета директоров, происходит назначение/подтверждение полномочий корпоративного секретаря (руководителя аппарата Совета директоров), создание структуры Совета, то есть формирование комитетов, избрание их председателей и членов. На первом же заседании определяются приоритеты в рассмотрении вопросов и составляется план заседаний..

Рекомендуется проводить ознакомительные встречи менеджмента общества с вновь избранными членами Совета директоров в течение одного месяца после их избрания. Также рекомендуется проводить процедуру «введения в должность» для внешних членов Совета директоров. Такая процедура способствует тому, что внешние члены совета максимально быстро включаются в продуктивную работу совета директоров и комитетов, концентрируясь на приоритетных задачах компании. Процедура введения в должность может предусматривать две основные фазы. Первая фаза - обсуждение с Председателем и членами Совета директоров приоритетов деятельности компании и работы ее совета директоров, знакомство

(при участии корпоративного секретаря) с внутренними корпоративными документами<sup>11</sup> и процедурами, ключевой информацией о деятельности компании, в том числе:

- Отраслевой обзор,
- Стратегия, бизнес-риски,
- Финансовое положение,
- Ключевые сотрудники,
- Основные проекты, и пр.

Вторая фаза может предусматривать самостоятельную работу члена совета директоров или работу в составе комитета над одной из приоритетных для совета задач и обсуждение результатов с Председателем и членами совета.

Планирование работы Совета директоров осуществляется его председателем при поддержке корпоративного секретаря (руководителя аппарата Совета директоров).

В плане важно установить периодичность и количество заседаний, предусмотреть регулярно выносимые на повестку дня вопросы (анализ финансовой отчетности, рассмотрение сделок с заинтересованностью), а также вопросы, разнесенные по времени на весь планируемый годовой период (ключевые показатели эффективности и мотивация менеджмента, вознаграждение членов Совета директоров, планирование преемственности ключевых менеджеров и членов Совета и др.).

Важным моментом в работе Совета является проведение сессий для выработки основных стратегических направлений развития компаний. К планированию приступают исходя из понимания потребностей клиентов в продукции или услугах компании, анализа рынков и конкурентной среды, а затем проходят по всему спектру решений, начиная с анализа линейки продукции (услуг) и заканчивая производственной программой, внедрением инноваций, а также изучением состояния трудовых ресурсов и системы мотивации менеджмента.

В целом работа Совета должна фокусироваться на важнейших вопросах совершенствования бизнеса. К ним относятся: стратегия компании, выстраивание контроля за работой менеджмента и его развитие, а также оказание ему помощи в решении задач, которые выходят за рамки типовых.

Организация работы Совета директоров подразумевает, что предварительно вопросы выносятся на углубленное обсуждение в профильном комитете, который вырабатывает рекомендации Совету директоров, помогающие сложить профессиональное суждение.

Процедура работы Совета директоров предполагает, что за две недели (минимум за 10 дней) до заседания корпоративный секретарь рассылает уведомления директорам вместе с повесткой, бюллетенями для голосования и необходимой информацией. Затем он собирает письменные мнения директоров (при необходимости) и передает их председателю.

Заседание Совета директоров является легитимным, если имеется кворум, который определяется уставом компании, однако он не может составлять менее половины от избранного числа директоров. Внутренние документы компании иногда предусматривают более жесткие требования к определению кворума при голосовании по отдельным вопросам.

Полное, адекватное и своевременное предоставление информации — важнейшее условие для выполнения Советом директоров своей роли. Типичные проблемы: Совет получает неполную или некачественную информацию, либо перегружен ею, либо она предоставляется в последний момент. В результате директора тратят больше времени на понимание ситуации, чем на ее обсуждение, тратят время и силы впустую, а в итоге принимают неоптимальные решения. Чтобы заседания Совета проходили эффективно, он должен утвердить основные предоставляемые менеджментом показатели и перечень необходимой информации,

---

<sup>11</sup> Прежде всего с Уставом, Положением о совете директоров и Положениями о комитетах совета директоров.

а корпоративный секретарь — разработать ее формат и обеспечить своевременность предоставления.

Заседания Совета директоров могут проходить в форме совместного присутствия или в форме заочного голосования. Считается правильным проводить от четырех до десяти очных заседаний Совета в зависимости от специфики и стадии развития компании. Заседание считается очным, если члены Совета директоров на них присутствуют, а также участвуют в совещании в режиме телеконференции, через телефонную или иные виды связи или же отсутствуют, но представили свое письменное мнение (если такое предусмотрено уставом или внутренними документами компании).

В соответствии с лучшей практикой уставом должно быть предусмотрено и заочное голосование, формальную процедуру которого компании необходимо разработать. Кроме того, важно предоставлять директорам достаточно времени на заочное голосование.

В российских компаниях, особенно крупных холдингах с участием государства, из-за концентрации собственности заочные голосования происходят довольно часто — иногда по несколько раз в неделю — по причине того, что по законодательству приходится проводить через Совет директоров все сделки с заинтересованностью (например, между управляющей компанией холдинга и дочерними компаниями).

В отношении оформления протокола заседаний Совета директоров лучшая практика рекомендует: он должен отражать то, что было решено, а не то, что было сказано. Тем не менее в него заносится особое мнение директора, голосовавшего против или воздержавшегося при голосовании. Протокол должен подписываться председателем и корпоративным секретарем и быть разослан членам Совета директоров в разумные сроки, предусмотренные внутренними документами компании, но не позднее, чем дата следующего заседания Совета. В случае, если член Совета директоров не согласен с формулировками протокола (например, некорректно отражена его позиция по тому или иному вопросу), он вправе предложить скорректированную формулировку и направить корпоративному секретарю и Председателю Совета директоров. Вместе с протоколом должны храниться следующие документы: бюллетени для голосования и письменные мнения директоров, которые не смогли принять участие в заседании.

## 5. Порядок принятия решений

Немаловажное значение для эффективной деятельности Совета директоров и принятия сбалансированных решений в интересах всех акционеров общества имеет порядок принятия Советом директоров решений. В российской и международной практике принято несколько режимов принятия решений (в зависимости от значимости каждой категории решений): решения, принимающиеся простым большинством голосов членов Совета директоров, решения, принимаемые квалифицированным большинством, и решения, принимаемые единогласным решением Совета. Решения Совета директоров принимаются большинством голосов членов Совета директоров, принимающих участие в заседании, если Законом об АО, уставом общества или его внутренним документом не предусмотрено большее число голосов, необходимое для принятия решения<sup>12</sup>. При этом квалифицированным большинством (в  $\frac{3}{4}$  голосов) принимаются решения по следующим вопросам:

- Приостановление полномочий генерального директора и управляющего (управляющей организации) по какой-либо причине<sup>13</sup>.
- Образование временного единоличного исполнительного органа общества (генерального директора).

<sup>12</sup> Федеральный Закон об акционерных обществах, Ст.68, п.3.

<sup>13</sup> Если образование исполнительных органов отнесено к компетенции общего собрания акционеров и если устав предоставляет Совету директоров право утверждать такое решение.

- Проведение внеочередного общего собрания акционеров для решения вопроса об образовании нового исполнительного органа или о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющей организации или управляющему<sup>14</sup>.

Кроме того, согласно обновленному Кодексу (П.170), для обеспечения максимального учета мнений всех членов Совета директоров при принятии решений по наиболее важным вопросам деятельности общества, рекомендуется предусматривать уставом общества, что решения по таким вопросам принимаются на заседании Совета директоров квалифицированным большинством не менее чем в три четверти голосов.

К таким вопросам рекомендуется отнести:

- утверждение приоритетных направлений деятельности и финансово-хозяйственного плана общества;
- утверждение дивидендной политики общества;
- вынесение на общее собрание акционеров вопросов о реорганизации или ликвидации общества;
- вынесение на общее собрание акционеров вопросов об увеличении или уменьшении уставного капитала общества, определение цены (денежной оценки) имущества, вносимого в оплату размещаемых обществом дополнительных акций;
- одобрение существенных сделок, принятие решения о листинге акций общества и (или) ценных бумаг общества, конвертируемых в его акции, вынесение на общее собрание акционеров вопросов, связанных с внесением изменений в устав общества, одобрением существенных сделок общества, листингом и делистингом акций общества и (или) ценных бумаг общества, конвертируемых в его акции;
- определение цены существенных сделок общества;
- рассмотрение существенных вопросов деятельности подконтрольных обществу юридических лиц;
- рассмотрение рекомендаций в отношении поступившего в общество добровольного или обязательного предложения;
- рассмотрение рекомендаций по размеру дивидендов по акциям общества.

Единогласно (в соответствии с Законом) принимаются следующие решения:

- Решение Совета директоров (наблюдательного Совета) общества об увеличении уставного капитала общества путем размещения дополнительных акций принимается Советом директоров (наблюдательным Советом) общества единогласно всеми членами Совета директоров (наблюдательного Совета) общества, при этом не учитываются голоса выбывших членов Совета директоров (наблюдательного Совета) общества
- Решение об одобрении крупной сделки, предметом которой является имущество, стоимость которого составляет от 25 до 50 процентов балансовой стоимости активов общества, принимается всеми членами Совета директоров (наблюдательного Совета) общества единогласно.
- Решение Совета директоров (наблюдательного Совета) общества о размещении обществом облигаций, конвертируемых в акции, и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, принимается Советом директоров (наблюдательным Советом) общества единогласно всеми членами Совета директоров (наблюдательного Совета) общества, при этом не учитываются голоса выбывших членов Совета директоров (наблюдательного Совета) общества.

---

<sup>14</sup> См. абзац 3 пункта 4 статьи 69 Закона об АО

## 6. Работа комитетов Совета директоров

Если в Совете директоров нет комитетов, то, скорее всего, его деятельность носит формальный характер. Комитеты нужны для того, чтобы детально изучить соответствующий вопрос до момента его вынесения на заседание Совета. Время, отведенное на его проведение, ограничено, и в рамках общих заседаний, если вопрос не проработан соответствующим комитетом, члены Совета директоров должны полностью полагаться на информацию и выводы, представленные менеджментом. Времени на проверку альтернативных гипотез практически не остается, поэтому заседания Советов директоров, где вопросы предварительно не прорабатываются на заседаниях комитетов, носят поверхностный характер и, как правило, заканчиваются чисто формальным голосованием.

Обновленная редакция кодекса корпоративного управления предлагает ряд возможных комитетов Совета директоров. Решение о создании комитетов в составе Совета директоров принимается Советом директоров. Исходя из основных функций Совета директоров в уставе или регулирующим деятельность Совета директоров внутреннем документе общества рекомендуется предусмотреть необходимость создания в первоочередном порядке комитета по аудиту, комитета по номинациям (назначениям), комитета по вознаграждениям и комитета по стратегии. Совет директоров может также создавать и другие постоянно действующие или временные (для решения определенных вопросов) комитеты, какие он сочтет необходимым, в частности, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками<sup>15</sup>.

На практике в российских компаниях обычно создаются три комитета: по стратегии, по аудиту, а также по кадрам и вознаграждениям. Кроме того, в некоторых компаниях создаются отдельные комитеты – по рискам, по финансам/бюджету, комитет по этике и пр. В целях упорядочения деятельности комитетов Совету директоров рекомендуется утвердить внутренние документы, определяющие задачи каждого комитета, порядок их формирования и работы.

Интересно, что на развитых рынках в успешных компаниях комитет по стратегии обычно не создается. На стационарных рынках в компаниях с распыленным акционерным владением разработкой стратегии обычно занимается менеджмент, а роль Совета директоров состоит в том, чтобы определять общие направления и приоритеты деятельности, а далее контролировать процесс формирования стратегии. В российских компаниях владельцы крупных пакетов акций зачастую входят в состав Совета директоров и принимают самое активное участие в выработке стратегии, что на турбулентных рынках в условиях нехватки квалифицированных менеджеров оказывается весьма полезным для бизнеса.

**В случае создания, к компетенции комитета по стратегии кодекс относит следующие задачи:**

- определение стратегических целей деятельности общества, контроль реализации стратегии общества, выработка рекомендаций Совету директоров по корректировке существующей стратегии развития общества;
- разработка приоритетных направлений деятельности общества;
- выработке рекомендаций по дивидендной политике общества;
- оценка эффективности деятельности общества в долгосрочной перспективе;
- предварительное рассмотрение и выработка рекомендаций по вопросам участия общества в других организациях (в том числе по вопросам прямого и косвенного приобретения и отчуждения долей в уставных капиталах организаций, обременения акций, долей);
- оценка добровольных и обязательных предложений о приобретении ценных бумаг общества;
- рассмотрение финансовой модели и модели оценки стоимости бизнеса общества и ее бизнес-сегментов;

<sup>15</sup> Кодекс корпоративного управления, 2013, С.55.

- рассмотрение вопросов реорганизации и ликвидации общества и подконтрольных ему организаций;
- рассмотрение вопросов изменения организационной структуры общества и подконтрольных ему организаций;
- рассмотрение вопросов реорганизации бизнес-процессов общества и подконтрольных ему юридических лиц.

Комитет по аудиту в российских компаниях призван обеспечить выстраивание системы владельческого контроля за работой менеджмента. Этот комитет активно сотрудничает с внешним аудитором, гарантируя прозрачность процедуры его выбора и независимость от менеджмента. Комитет по аудиту тесно взаимодействует со службой внутреннего аудита, которая через работу с ним должна быть подотчетна Совету директоров.

Обновленной редакцией кодекса корпоративного управления рекомендуется **относить к компетенции комитета по аудиту** мониторинг надежности и эффективности систем управления рисками<sup>16</sup>, внутреннего контроля<sup>17</sup> и корпоративного управления.

Международно-признанные руководства<sup>18</sup> предлагают оптимальные схемы распределения ролей и обязанностей на различных организационных уровнях и рекомендованного взаимодействия между функциями внутреннего контроля, управления рисками и внутренним аудитом, исполнительным руководством и комитетом по аудиту.

Согласно данной схеме – текущее руководство компанией, в том числе в части поддержания надежных систем управления рисками, внутреннего контроля, работающего на каждом рабочем месте, и управление в интересах акционеров компании осуществляет исполнительное руководство и операционный менеджмент. Внутренний аудит является для комитета по аудиту ценным инструментом проверки фактической действенности систем управления рисками, внутреннего контроля, и корпоративного управления, которые должны пронизывать все бизнес-процессы, как финансовые, так и операционные, контролируя риски и сигнализируя о нарушениях и отступлениях от нормального операционного процесса через системы обратной связи и горячие линии. Однако для того, чтобы комитет по аудиту мог полагаться на результаты работы внутреннего аудита, деятельность службы должна соответствовать высоким стандартам. В настоящее время наиболее распространёнными и общепризнанными являются – международные профессиональные стандарты внутреннего аудита (МПСВА) института внутренних аудиторов.

Требование о соответствии деятельности службы внутреннего аудита МПСВА должно быть закреплено в утвержденном комитетом по аудиту положении о службе внутреннего аудита и периодически подтверждаться в ходе внутренних и внешних проверок качества работы службы внутреннего аудита.

В компаниях, работающих на развитых рынках, обычно создаются еще два комитета: по назначениям (номинациям) и по вознаграждениям, а в России они практически всегда объединены в один — комитет по кадрам и вознаграждениям. Дело в том, что в российском акционерном законодательстве выдвижение директоров в Совет производится непосредственно акционерами, имеющими по крайней мере 2% голосующих акций, тогда как на Западе, в условиях распыленной собственности и отсутствия акционеров с концентрированным владением, роль номинирования отводится Совету директоров.

---

<sup>16</sup> Система управления рисками необходима, чтобы компания понимала, какие финансовые и нефинансовые риски и нежелательные потери возможны в будущем, чтобы оптимальным образом управлять ими и снижать их до приемлемого уровня.

<sup>17</sup> Система внутреннего контроля необходима, чтобы обеспечивать разумную уверенность в достижении компанией ее 1) операционных целей, 2) достоверности финансовой отчетности, 3) соблюдения законодательства и 4) сохранности активов.

<sup>18</sup> Руководство Европейской конфедерации институтов внутренних аудиторов (ЕСИА), Федерации европейских ассоциаций по риск-менеджменту (FERMA) для Советов директоров и комитетов по аудиту «Мониторинг надежности систем внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками».

При этом для институциональных инвесторов в рамках системы голосования по доверенностям (проху voting) нет процедуры для выдвижения собственных кандидатов в Совет директоров. Акционеры голосуют за тот состав, который им рекомендован Советом, и важную роль в этом играет как раз комитет по назначениям. Правда, в последнее время участились случаи, когда недовольные акционеры своими согласованными действиями «прокатывают» номинантов, рекомендованных Советом директоров.

Комитет по назначениям рассматривает и определяет систему преемственности не только членов Совета, но и генерального директора и первой линейки топ-менеджеров, гарантируя, что компания не останется без высшего руководства в случае неожиданного выбытия кадров.

**К задачам комитета по назначениям (номинациям) кодекс относит:**

- анализ состава Совета директоров с точки зрения профессиональной специализации, опыта, независимости и вовлеченности его членов в работу Совета, определение приоритетных направлений для усиления состава Совета;
- взаимодействие с акционерами в контексте поиска кандидатов в Совет директоров общества. Данное взаимодействие должно быть нацелено на формирование состава Совета, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, и не должно ограничиваться кругом крупнейших акционеров;
- анализ профессиональной квалификации и независимости всех кандидатов, номинированных в Совет директоров общества, на основе всей доступной комитету информации. Формирование и публичное распространение рекомендаций акционерам в отношении голосования по вопросу избрания в Совет директоров общества.
- описание индивидуальных обязанностей директоров и председателя Совета директоров в рамках их работы в Совете директоров общества, включая ожидания в отношении времени, уделяемого вопросам, связанным с деятельностью общества, в рамках и за рамками заседаний, в ходе плановой и внеплановой работы. Данное описание (отдельное для члена Совета директоров и для его председателя) должно быть утверждено Советом директоров и вручено для ознакомления каждому новому члену Совета директоров и его председателю после их избрания;
- проведение процедуры самооценки или внешней оценки Совета директоров и комитетов Совета директоров с позиций эффективности их работы в целом, а также индивидуального вклада директоров в работу Совета директоров и его комитетов, формирование рекомендаций Совету директоров в отношении совершенствования процедур работы Совета директоров и его комитетов, подготовка отчета об итогах самооценки или внешней оценки для включения в годовой отчет общества;
- формирование программы вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров, нацеленного на эффективное ознакомление новых директоров с деловой практикой, организационной структурой, ключевыми активами и стратегией, ключевыми работниками общества, а также с процедурами работы Совета директоров, надзор за практической реализацией вводного курса;
- анализ текущих и ожидаемых потребностей общества в отношении профессиональной квалификации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, продиктованных интересами конкурентоспособности и развития общества, планирование преемственности в отношении указанных лиц;
- формирование рекомендаций Совету директоров в отношении кандидатов на должность корпоративного секретаря общества;
- формирование рекомендаций Совету директоров в отношении кандидатов на должность членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества;
- подготовка отчета об итогах работы комитета для включения в годовой отчет и иные документы общества.

Одной из важнейших функций Совета директоров является формирование адекватной системы вознаграждения членов органов управления. Для этого в обществе формируется комитет по вознаграждениям.

**К задачам комитета по вознаграждениям кодекс относит:**

- разработку и периодический пересмотр политики общества по вознаграждению членам Совета директоров, членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества, в том числе разработку параметров программ краткосрочной и долгосрочной мотивации членов исполнительных органов;
- надзор за внедрением и реализацией политики общества по вознаграждению и различных программ мотивации;
- предварительную оценку работы исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества по итогам года в контексте критериев, заложенных в политику вознаграждения, а также предварительную оценку достижения указанными лицами поставленных целей в рамках долгосрочной программы мотивации;
- разработку условий досрочного расторжения трудовых договоров с членами исполнительных органов и иными ключевыми руководящими работниками общества, включая все материальные обязательства общества и условия их предоставления;
- выбор независимого консультанта по вопросам политики вознаграждения исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а если политика общества предполагает обязательное проведение конкурсных процедур для выбора указанного консультанта – определение условий конкурса и выполнение роли конкурсной комиссии;
- разработку рекомендаций Совету директоров по определению размера вознаграждения и принципов премирования корпоративного секретаря общества, а также предварительную оценку работы корпоративного секретаря общества по итогам года и предложения о премировании корпоративного секретаря общества;
- составление отчета о практической реализации принципов политики вознаграждения членов исполнительных органов, иных ключевых руководящих работников общества и членов Совета директоров для включения в годовой отчет и иные документы общества.

Он отвечает за руководство выстраиванием в компании системы вознаграждения и увязки мотивации генерального директора и топ-менеджеров с разработкой ключевых показателей эффективности.

Такие системы долгосрочной мотивации, включая опционные программы и программы вознаграждения акциями, разрабатываются внешними консультантами по заказу и в тесном взаимодействии с HR-службами компании под контролем комитета по кадрам и вознаграждениям. Таким образом гарантируется увязка вознаграждения менеджмента с результатами его работы. Комитет по вознаграждениям также отвечает за разработку системы вознаграждения членов Совета директоров, которая закрепляется в соответствующем положении, утверждаемом общим собранием акционеров. Вознаграждение членов СД устанавливается, в частности, в зависимости от размера и финансового положения соответствующего АО с учетом практики вознаграждения членов СД в сопоставимых зарубежных компаниях;

**Кто входит в состав комитетов Совета директоров?** На основе лучшей практики можно сделать вывод, что членами комитетов на постоянной основе с правом голоса должны быть только члены Совета директоров, хотя для рассмотрения и подготовки отдельных вопросов, выносимых на заседания, иногда приглашают независимых экспертов.

Комитет по аудиту, так же как комитет вознаграждениям, должны возглавлять независимые директора. В составе комитета по аудиту обязательно нужно иметь специалиста с финансово-бухгалтерским опытом и желательно опытом в области внутреннего аудита и соответствующими квалификациями. Практика показывает, что хорошим председателем комитета по кадрам и вознаграждениям может быть человек с опытом работы генеральным директором, чтобы он мог поставить себя на

место топ менеджеров и оценить, насколько мотивационная система, предлагаемая Советом директоров, нацеливает их на достижение результата.

Лучшая практика также рекомендует определять бюджет комитетов, чтобы комитеты имели возможность приглашать экспертов для обеспечения независимой от менеджмента экспертизы некоторых вопросов.

В российских компаниях зачастую помимо членов Совета директоров в комитеты на постоянной основе входят приглашенные эксперты, которые имеют право совещательного голоса. Это позволяет дополнить компетенции органа знаниями и опытом профессионалов в выбранной сфере, работающими на постоянной основе.

Комитет Совета директоров не является органом принятия решения. Он служит инструментом предварительной углубленной проработки вопросов перед их вынесением на заседание Совета директоров. Это помогает избежать программирования менеджментом сценариев его проведения, дает возможность членам комитета более детально вникнуть в существо рассматриваемой проблемы и предложить членам Совета директоров проработанные альтернативы, тем самым позволяя им в понятной для всех системе координат включиться в обсуждение. В любом случае после рассмотрения вопроса решение принимается всеми членами Совета директоров путем голосования.

## 7. Роль корпоративного секретаря

Классическая роль корпоративного секретаря (Company secretary в Великобритании и Corporate Secretary в США) вытекает из особенностей англосаксонской модели корпоративного управления, когда в компании с распыленной собственностью, акции которой торгуются на фондовой бирже, акционерный контроль за менеджментом осуществляется с помощью Совета директоров. Совет директоров включает одного-двух представителей исполнительного руководства (генерального и финансового директора, например), а остальные его члены являются внешними или независимыми директорами.

Менеджмент занимается текущим управлением компанией и подотчетен Совету директоров, который, в свою очередь, подотчетен акционерам и выполняет стратегическую и контрольную функции. Общее руководство Советом директоров осуществляется председателем, который в классической модели является внешним директором, а функции обеспечения текущей деятельности Совета, а также накопления и хранения информации и соблюдения преемственности в работе Совета выполняет корпоративный секретарь. Председатели и члены Совета директоров приходят и уходят, а корпоративный секретарь, как правило, работает в компании на этой позиции долгие годы.

Корпоративный секретарь — это опытный и уважаемый сотрудник высокого ранга в иерархии компании. Функционально он подчиняется председателю Совета директоров и служит для него единственной вертикалью власти, на которую тот может опереться. Корпоративный секретарь, являясь сотрудником компании, подотчетен Совету директоров Общества. Он назначается Советом директоров, подотчетен прежде всего Совету директоров и может быть уволен только Советом директоров. В таких компаниях, как, например, BP, корпоративный секретарь, одновременно являющийся главным юристом компании (Chief Legal Counsel), занимает третье место в корпоративной иерархии после председателя Совета директоров и генерального директора.

В корпоративном законодательстве Великобритании долгое время содержалась норма об обязательном наличии позиции корпоративного секретаря (Company secretary) в штате компании. В настоящее время в связи с процессами дерегулирования и обеспечения гибкости законодательства эта позиция не является формально обязательной, но в большинстве крупных компаний ее статус сохраняется, и корпоративный секретарь обязательно персонифицирован. В небольших частных компаниях, акции которых не торгуются на бирже, роль корпоративного секретаря значительно скромнее. Зачастую она ограничивается правовой экспертизой, и поэтому его функции может по совместительству выполнять руководитель юридического отдела. Похожая ситуация наблюдается и в Соединенных Штатах.

Каковы же функции корпоративного секретаря? Прежде всего он отвечает за соответствие всех документов компании и процедур работы Совета директоров требованиям законодательства, регуляторов и бирж. Любая бумага, направляемая из компании в эти органы, обязательно проходит через аппарат корпоративного секретаря и визируется им, поскольку он несет должностную ответственность за соответствие содержания этих документов законодательству и требованиям регулятивных органов. В частности, вся отчетность публичной компании перед регуляторами и биржами подписывается корпоративным секретарем.

Корпоративный секретарь вместе с сотрудниками своего аппарата организует всю текущую деятельность Совета директоров, начиная с помощи председателю в планировании повестки дня заседаний и заканчивая технической работой по организации рассылки документов членам Совета директоров, а также обеспечения всей логистики проведения заседаний. Корпоративный секретарь участвует в них и обеспечивает ведение протокола. Во время заседания он следит за тем, чтобы соблюдались процедуры работы Совета директоров и чтобы принимаемые решения не противоречили законодательству и не могли быть оспорены в суде.

Обновленный российский Кодекс относит к функциям корпоративного секретаря:

- организацию подготовки и проведения общих собраний акционеров общества;
- обеспечение работы Совета директоров и комитетов Совета директоров;
- обеспечение раскрытия информации и хранения корпоративных документов общества;
- обеспечение взаимодействия общества с его акционерами и участие в предупреждении корпоративных конфликтов;
- обеспечение взаимодействия общества с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг;
- обеспечение реализации и контроль исполнения установленных законодательством и внутренними документами общества процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров;
- незамедлительное информирование Совета директоров о всех выявленных нарушениях законодательства, а также внутренних документов общества;
- участие в совершенствовании корпоративного управления общества.

Через корпоративного секретаря происходит коммуникация членов Совета директоров с менеджментом, через него направляются запросы от членов Совета директоров на предоставление им всей необходимой информации. Корпоративный секретарь помогает членам Совета директоров решить проблемы не только организационно-технического, но и содержательного характера по существу вопросов, включенных в повестку дня очередного заседания. Следовательно, корпоративный секретарь должен быть квалифицированным специалистом, разбирающимся не только в юридических тонкостях, но и в вопросах бизнеса и управления компанией. Важные качества корпоративного секретаря — хорошие коммуникативные навыки и организационный талант, поэтому по профессии он далеко не всегда является юристом. Многие корпоративные секретари имеют финансовое или экономическое образование или степень MBA (Master of Business Administration). В этом случае важно, чтобы в аппарате Совета директоров был юрист, на мнение которого корпоративный секретарь мог бы полностью полагаться. В российских компаниях исторически роль Совета директоров была не так очевидно велика по сравнению с ролью генерального директора, поэтому в них сложилась иная корпоративная культура и корпоративный секретарь не всегда персонализирован в одном лице. Во многих компаниях его функции разделены между несколькими должностными лицами. Например, организационной работой по обеспечению функционирования Совета директоров занимается руководитель аппарата Совета директоров, который зачастую является и руководителем аппарата управления.

Правовую экспертизу выходящих из компании документов зачастую проводит руководитель юридического отдела, раскрытием информации перед регулятором и биржами занимается отдел по работе с акционерами. С одной стороны, отсутствие единого ответственного за эти вопросы лица зачастую приводит к недостаточной

координации действий, особенно по вопросам своевременного и полного раскрытия информации, хотя, с другой стороны, чрезмерная централизация функций у одного сотрудника тоже не является панацеей. Все зависит от масштаба, организационной структуры компании и сложившихся в ней процедур взаимодействия между участниками управленческого процесса.

## 8. Управление конфликтами

В обновленном Кодексе корпоративного управления (п. 104) говорится, что «Совет директоров должен способствовать урегулированию корпоративных конфликтов, всем акционерам должна быть предоставлена возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав».

К каким же видам конфликтов необходимо быть готовым на практике?

- 1) Конфликт между членами Совета директоров и менеджментом общества.** Как правило, ключевой причиной подобных конфликтов является различное понимание сторонами роли Совета директоров. Менеджмент часто обвиняет Совет в «микроменеджменте» и вмешательстве в оперативную деятельность, или наоборот – «лунатизме» - неспособности понять «реальную ситуацию». Совет бывает недоволен результатами исполнения поставленных перед менеджментом задач, качеством информирования Совета и пр. Какие действия может предпринять Совет в данной ситуации? Во-первых, провести открытое обсуждение сложившейся ситуации с менеджментом, разъяснив роль Совета и ожидания сторон. Хорошим поводом для такой беседы может быть обсуждение результатов оценки деятельности Совета директоров по итогам года. Во-вторых, добиться четкого разграничения полномочий между Советом и менеджментом не только на уровне Устава, но и на уровне неформальных «правил игры». В третьих, обсуждение регламента подготовки вопросов к Совету директоров и внедрение системы контроля исполнения решений.
- 2) Конфликт между членами Совета директоров.** Конфликт между опытными профессионалами, обладающими высокой самооценкой и репутацией на рынке, может дорого обойтись обществу. Важнейшую роль в предупреждении и урегулировании подобных конфликтов играет Председатель Совета директоров, который должен мудро управлять регламентом дискуссии, при необходимости настаивать на консенсусе, привлекать независимых экспертов и пр. Важнейшим профилактическим приемом является практика неформального общения членов Совета (например, совместный ужин до или после проведения заседания).
- 3) Конфликт между акционерами.** Конфликт между акционерами может возникать по разным причинам: различные мнения в отношении стратегии, дивидендной политики, состава органов управления. При возникновении подобного конфликта важнейшую роль играют независимые директора. П. 106 обновленного Кодекса говорит о том, что «Общество обязано принимать все необходимые и возможные меры для предупреждения и урегулирования конфликта (а равно минимизации его последствий) между органом общества и его акционером (акционерами), а также между акционерами, если такой конфликт затрагивает интересы общества, использовать внесудебные процедуры разрешения спора, включая медиацию». Особую роль в предотвращении корпоративных конфликтов должны играть независимые директора общества, которые должны предварительно оценивать действия и решения общества, которые могут привести к возникновению корпоративного конфликта, и при отрицательном заключении которых соответствующие действия (решения) не рекомендуется совершать (принимать). Оптимальным способом разрешения конфликта между акционерами может быть заключение акционерного соглашения.

- 4) **Конфликт между акционерами и обществом.** Подобный конфликт может возникнуть по причине не предоставления информации, нарушений при выплате дивидендов, нарушения прав при голосовании на Общем собрании акционеров и пр. Важнейшей профилактической мерой подобных конфликтов является подробная регламентация ключевых корпоративных процедур (проведение общего собрания акционеров, наличие дивидендной политики, информационной политики и пр.) В условиях конфликта Совет директоров и корпоративный секретарь должны предпринимать активные действия, направленные на защиту прав и законных интересов акционеров общества.
- 5) **Корпоративный шантаж.** Под корпоративным шантажом понимается «злоупотребление акционером своими правами для нанесения (создания угрозы нанесения) ущерба обществу или его акционерам с целью побудить общество или его акционеров выкупить акции корпоративного шантажиста по завышенной цене, выплатить ему отступные или создать для него иные необоснованные привилегии<sup>19</sup>». Важнейшей профилактикой данного конфликта является высокое качество внутренних документов общества, строгое соблюдение установленных правил и процедур.
- 6) **Рейдерские захваты.** К сожалению, подобные типы конфликтов встречаются в российской практике. Рейдерский захват – попытка правовыми и неправовыми средствами установить контроль над обществом или активами общества. Мониторинг возможных угроз, наличие плана действий на случай возникновения подобных угроз, поддержание атмосферы лояльности и активные коммуникации с акционерами – ключевые меры по управлению подобным конфликтом.

## Заключение

Международный и российский опыт показывает, что эффективно работающий Совет директоров – необходимое условие для успешного управления компаниями в долгосрочных интересах всех акционеров. Это равно относится как к частным компаниям, так и к АО.

Для того, чтобы Совет директоров стал эффективным органом управления, способным обеспечить полноценную реализацию прав акционеров, необходимо выполнить ряд важных условий.

Во-первых - качественный профессиональный состав Совета директоров, гарантии независимости Совета при принятии решений.

Во-вторых - четкое распределение полномочий и эффективное взаимодействие Совета и менеджмента компании. При этом Совет должен эффективно планировать свое время и концентрироваться на приоритетных задачах. Корпоративный секретарь обеспечивает своевременное, качественное информирование и эффективные процедуры деятельности Совета.

В третьих – эффективные коммуникации. Председатель Совета обеспечивает открытый и свободный обмен мнениями. Активное взаимодействие членов Совета между собой (в том числе в составе комитетов) позволяет максимально использовать квалификацию и возможности каждого директора. И, наконец, Совет должен задавать настрой в компании с точки зрения честности, профессионализма и коллегиальной культуры, обеспечивая долгосрочное устойчивое развитие компании.

---

<sup>19</sup> Корпоративный секретарь. Семенов А.С.. М.,2010.

## А. Типовой план работы Совета директоров

### Постоянные вопросы заседаний Совета

- Утверждение проектов, капитальных затрат, не внесенных в бюджет.
- Утверждение крупных сделок и сделок с заинтересованностью, рассмотрение сделок свыше 10% балансовой стоимости активов общества (в соответствии с рекомендациями кодекса корпоративного поведения)
- Существенные аспекты деятельности юридических лиц, подконтрольных АО

### № Основные вопросы повестки

<b>1</b>	<p><b><u>Июль</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Избрание председателя Совета директоров, избрание корпоративного секретаря.</li> <li>• Утверждение плана работы Совета директоров.</li> <li>• Утверждение состава комитетов, председателей комитетов Совета.</li> <li>• О результатах работы Компании по итогам 6 мес.</li> </ul>
<b>2</b>	<p><b><u>Сентябрь</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Макроэкономический прогноз.</li> <li>• Основные сценарии развития отрасли, рынков Общества.</li> <li>• Бенчмаркинг (сравнение ключевых показателей деятельности Компании с конкурентами).</li> <li>• Отчет подразделения внутреннего аудита.</li> <li>• Утверждение персонального состава Правления.</li> </ul>
<b>3</b>	<p><b><u>Октябрь</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ и утверждение стратегии развития Компании.</li> <li>• Рассмотрение отчета менеджмента о рисках Общества и мерах по управлению рисками.</li> <li>• Утверждение плана преемственности менеджмента Общества</li> <li>• Политика социальной ответственности Общества.</li> </ul>
<b>4</b>	<p><b><u>Ноябрь</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• О результатах работы Компании по итогам 9 мес.</li> <li>• Оценка эффективности инвестиционной деятельности Общества.</li> <li>• Утверждение (актуализация) политик и процедур.</li> </ul>
<b>5</b>	<p><b><u>Декабрь</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Утверждение плана и бюджета общества на следующий год.</li> <li>• Утверждение ключевых показателей деятельности Общества.</li> <li>• О ходе выполнения инвестиционной программы общества.</li> </ul>
<b>6</b>	<p><b><u>Январь</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчет о результатах закупочной деятельности.</li> <li>• Утверждение бонусных карт топ-менеджеров Общества.</li> <li>• Утверждение кандидатур представителей общества в Советах директоров и ревизионных комиссиях дочерних и зависимых обществ,</li> <li>• Утверждение предложений по назначению аудиторов и иных предложений по вопросам повестки дня годового общего собрания акционеров в этих обществах.</li> <li>• О планах развития дочерних и зависимых Обществ.</li> </ul>
<b>7</b>	<p><b><u>Февраль</u></b></p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• О предложениях акционеров к годовому общему собранию акционеров.</li><li>• Отчет внутреннего аудитора Общества.</li><li>• О проведении конкурса по отбору внешнего аудитора.</li></ul>
8	<b><u>Март</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Отчет Генерального директора по результатам работы за год.</li><li>• Оценка деятельности Генерального директора и Правления Общества и утверждение бонусов по итогам деятельности за год.</li><li>• Отчет HR директора.</li></ul>
9	<b><u>Апрель</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Утверждение повестки годового Общего собрания акционеров.</li><li>• Предварительное утверждение годового отчета общества.</li></ul>
10	<b><u>Май</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• О результатах работы внешнего аудитора.</li><li>• Отчет комитетов Совета директоров.</li><li>• Обсуждение результатов оценки деятельности Совета директоров Общества. Оценка системы корпоративного управления в Обществе.</li></ul>
11	<b><u>Июнь</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Отчет о финансово - кредитной политике общества.</li><li>• Отчет о результатах соблюдения Кодекса Этики.</li></ul>

## Б. Типовой план работы комитета по аудиту

### № Основные вопросы повестки

<b>1</b>	<p><b><u>Июль</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предварительное рассмотрение результатов работы Компании по итогам 6 мес.</li> </ul>
<b>2</b>	<p><b><u>Сентябрь</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассмотрение плана работы комитета.</li> <li>• Предварительное рассмотрение отчета подразделения внутреннего аудита.</li> <li>• Предварительное рассмотрение отчета менеджмента о рисках Общества и мерах по управлению рисками.</li> </ul>
<b>3</b>	<p><b><u>Ноябрь</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предварительное рассмотрение результатов работы Компании по итогам 9 мес.</li> <li>• Рассмотрение методики работы внутреннего аудитора Общества.</li> </ul>
<b>4</b>	<p><b><u>Декабрь</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предварительный анализ плана и бюджета общества на следующий год.</li> <li>• Рассмотрение отчета о соблюдении требований законодательства Обществом.</li> </ul>
<b>5</b>	<p><b><u>Январь</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экспертиза результатов оценки системы корпоративного управления в Обществе.</li> <li>• Разработка предложений по назначению аудиторов и иных предложений по вопросам повестки дня годового общего собрания акционеров в ДЗО.</li> </ul>
<b>6</b>	<p><b><u>Февраль</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предварительная экспертиза отчета Генерального директора по результатам работы за год.</li> <li>• Оценка эффективности деятельности внутреннего аудитора Общества. Предварительный анализ отчета внутреннего аудитора Общества.</li> <li>• Оценка квалификации и независимости внешнего аудитора Общества. Рекомендации по проведению конкурса по отбору внешнего аудитора.</li> </ul>
<b>7</b>	<p><b><u>Апрель</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассмотрение годовой отчетности общества, отчета об исполнении бизнес-плана общества за отчетный год.</li> <li>• Рекомендации по предварительному утверждению годового отчета общества.</li> </ul>
<b>8</b>	<p><b><u>Май</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассмотрение отчета внешнего аудитора Общества.</li> <li>• Подготовка отчета о деятельности комитета за год.</li> </ul>

## В. Типовой план работы комитета по кадрам и вознаграждениям

### № Основные вопросы повестки

<b>1</b>	<p><b><u>Июль</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка избранных членов совета директоров для их квалификации в качестве независимых, исполнительных или неисполнительных.</li> <li>• Рекомендации по утверждению состава комитетов, председателей комитетов Совета.</li> </ul>
<b>2</b>	<p><b><u>Сентябрь</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бенчмаркинг системы вознаграждения членов Совета и менеджмента Общества.</li> <li>• Рекомендации по утверждению персонального состава Правления.</li> <li>• Рекомендации по утверждению плана преемственности менеджмента Общества.</li> </ul>
<b>3</b>	<p><b><u>Октябрь</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекомендации по утверждению политики социальной ответственности Общества.</li> </ul>
<b>4</b>	<p><b><u>Январь</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ эффективности деятельности представителей Общества в дочерних и зависимых Общества и рекомендации Совету директоров по переизбранию состава органов управления и контроля.</li> <li>• Анализ и оценка кандидатов в совет директоров;</li> <li>• Рекомендации по составу ключевых показателей эффективности (КПЭ) и структуре вознаграждения менеджмента Общества.</li> </ul>
<b>5</b>	<p><b><u>Март</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экспертиза результатов оценки деятельности Генерального директора и Правления Общества и утверждение бонусов по итогам деятельности за год.</li> </ul>
<b>6</b>	<p><b><u>Апрель</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Корректировка системы оценки деятельности Совета директоров Общества.</li> </ul>
<b>7</b>	<p><b><u>Май</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка отчета комитета.</li> <li>• Подготовка обсуждения результатов оценки деятельности Совета директоров Общества.</li> </ul>
<b>8</b>	<p><b><u>Июнь</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предварительная экспертиза отчета о результатах соблюдения Кодекса Этики.</li> </ul>

## **Г. Критерии независимости членов Совета директоров в соответствии с кодексом корпоративного управления.**

1. Совет директоров (комитет по номинациям) должен, в том числе с учетом представленной кандидатом информации, проводить оценку независимости кандидатов в члены совета директоров и делать заключение о независимости кандидата, а также осуществлять регулярный анализ независимых членов совета директоров на предмет соответствия критериям независимости. При оценке независимости каждого конкретного кандидата содержание должно преобладать над формой.

2. Несмотря на то, что невозможно полностью перечислить все возможные обстоятельства, способные повлиять на независимость директора, существует ряд ситуаций, которые обычно признаются как релевантные при определении независимого статуса кандидата.

3. В этом контексте, независимыми, по крайней мере, должны признаваться кандидаты при условии, что:

1) кандидат и (или) связанные с ним лица<sup>20</sup> не являются и в течение 3 последних календарных лет не являлись членами исполнительных органов или работниками общества, подконтрольного ему юридического лица и (или) управляющей организации общества;

2) кандидат и (или) связанные с ним лица не являются членами совета директоров юридического лица, которое контролирует общество или является его подконтрольным лицом, или упр. компании;

3) кандидат и (или) связанные с ним лица не получали вознаграждения и прочих материальных выгод (в том числе займов, услуг) от общества и (или) подконтрольных ему юридических лиц, превышающих 1 млн. рублей в год в течение любого из 3 последних календарных лет. При этом не учитываются выплаты и (или) компенсации, которые кандидат и (или) связанные с ним лица получили в качестве вознаграждения и (или) возмещения расходов за исполнение обязанностей члена совета директоров (комитета совета директоров) общества и (или) подконтрольного ему юридического лица, в том числе связанных со страхованием их ответственности в качестве членов совета директоров, а также доходы и иные выплаты, полученные кандидатом и (или) связанными с ним лицами по ценным бумагам общества и (или) подконтрольного ему юридического лица;

---

<sup>20</sup>Связанными лицами в целях настоящего Кодекса признаются супруг, родители, дети, усыновители, усыновленные, полнородные и неполнородные братья и сестры, бабушки и дедушки, а также иное лицо, проживающее совместно с кандидатом (членом совета директоров) и ведущее с ним общее хозяйство.

4) кандидат и (или) связанные с ним лица не являются владельцами акций или выгодоприобретателями по акциям<sup>21</sup> общества или существенного контрагента общества<sup>22</sup>, составляющим более 5 процентов уставного капитала или общего количества голосующих акций (долей);

5) кандидат и (или) связанные с ним лица не являются зависимыми от существенного акционера общества<sup>23</sup>, а именно:

а) не являются работниками и (или) членами органов управления существенного акционера общества (юридического лица из группы организаций<sup>24</sup>, в состав которой входит существенный акционер общества);

б) не получали вознаграждение и прочие материальные выгоды от существенного акционера общества (юридического лица из группы организаций, в состав которой входит существенный акционер общества), превышающих 1 млн. рублей в год в течение любого из 3 последних календарных лет. При этом не учитываются выплаты и (или) компенсации, которые кандидат и (или) связанные с ним лица получили в качестве вознаграждения и (или) возмещения расходов за исполнение обязанностей члена совета директоров (комитета совета директоров) существенного акционера общества (юридического лица из группы организаций, в состав которой входит существенный акционер общества), в том числе связанных со страхованием их ответственности в качестве членов совета директоров, а также доходы и иные выплаты, полученные кандидатом и (или) связанными с ним лицами по ценным бумагам существенного акционера общества (юридического лица из группы организаций, в состав которой входит существенный акционер общества);

в) не являются членами совета директоров более двух юридических лиц, подконтрольных существенному акционеру общества или лицу, контролирующему существенного акционера общества;

б) кандидат и (или) связанные с ним лица не являются работниками и (или) членами органов управления существенного контрагента общества, а также юридических лиц, контролирующих существенного контрагента общества или подконтрольных ему юридических лиц;

---

<sup>21</sup> Выгодоприобретателем по акциям общества в целях настоящего Кодекса признается физическое лицо, которое в силу участия в обществе, на основании договора или иным образом получает экономическую выгоду от владения акциями (долями) и (или) распоряжения голосами, приходящимися на акции (доли), составляющие уставный капитал общества.

<sup>22</sup> Существенным контрагентом общества в целях настоящего Кодекса признается лицо, являющее стороной по договору (договорам) с обществом, размер обязательств по которым составляет 2 или более процента балансовой стоимости активов либо 2 или более процента выручки (доходов) общества (с учетом группы организаций, подконтрольных обществу) или существенного контрагента общества (группы организаций, в состав которой входит существенный контрагент общества).

<sup>23</sup> Существенным акционером общества в целях настоящего Кодекса признается лицо, владеющее более 5 процентами уставного капитала или голосующих акций общества.

<sup>24</sup> Группой организаций в целях настоящего Кодекса являются два или более юридических лица, связанные между собой отношениями контроля или подконтрольности.

7) кандидат и (или) связанные с ним лица не оказывают и в течение последних 3 лет не оказывали аудиторские, бухгалтерские услуги, услуги оценщика, налогового консультанта обществу или подконтрольным ему юридическим лицам, а если такие услуги оказываются или оказывались организациями, - не являются и в течение последних 3 лет не являлись работниками, участвующими или участвовавшими в оказании таких услуг, и (или) членами органов управления указанных организаций;

8) кандидат и (или) связанные с ним лица не оказывают консультационные услуги обществу или подконтрольным ему юридическим лицам, а если такие услуги оказываются организациями – не являются работниками, участвующими в оказании таких услуг, и (или) членами органов управления указанных организаций;

9) кандидат и (или) связанные с ним лица не являются и в течение последних 3 лет не являлись членами органов управления рейтинговых агентств, оказывающих или оказывавших услуги обществу или подконтрольным ему юридическим лицам, или работниками указанных агентств, участвующими или участвовавшими в оказании соответствующих услуг;

10) кандидат и (или) связанные с ним лица не являются работниками и (или) членами исполнительных органов юридического лица, в котором любой из работников и (или) членов исполнительных органов общества является членом комитета совета директоров по вознаграждениям;

11) кандидат не занимал должность члена совета директоров общества более 7 лет;

12) кандидат не связан с государством или муниципальными образованиями, органами государственной власти или местного самоуправления, а именно:

а) не является и не являлся в течение года, предшествующего избранию в совет директоров общества, государственным или муниципальным служащим, работником Банка России;

б) не является представителем Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования в совете директоров общества, в отношении которого принято решение об использовании специального права на участие в управлении («золотой акции»);

в) не является и не являлся в течение года, предшествующего избранию в совет директоров общества, работником или членом органа управления организации, находящейся под контролем Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования, работником государственного или муниципального унитарного предприятия или учреждения, если он выдвигается для избрания в состав совета директоров общества, в котором под контролем Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального

Методические рекомендации по организации работы Совета директоров в акционерном обществе образования находится более 5 процентов уставного капитала или голосующих акций общества;

г) не имеет обязанности голосовать по одному или нескольким вопросам компетенции совета директоров в соответствии с директивой Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования.

## **Д. Обязанности членов Совета директоров в соответствии с кодексом корпоративного управления.**

Члены совета директоров должны действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе полной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.

1. Члены совета директоров должны разумно и добросовестно, с надлежащей заботливостью и осмотрительностью выполнять возложенные на них обязанности в интересах общества и его акционеров, добиваться устойчивого и успешного развития общества. Кроме того, совет директоров должен принимать во внимание интересы иных заинтересованных сторон, включая работников, кредиторов, контрагентов общества. Также совет директоров должен учитывать интересы населения, проживающего на территории, на которой общество осуществляет свою деятельность. В этой связи совету директоров рекомендуется принимать решения с соблюдением принятых стандартов охраны окружающей среды и социальных стандартов.

2. Разумные и добросовестные действия членов совета директоров предполагают принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.

3. При возникновении потенциального конфликта интересов[4] у члена совета директоров, в том числе при наличии заинтересованности в совершении обществом сделки, такому члену совета директоров следует уведомить об этом совет директоров общества, и в любом случае ставить интересы общества выше собственных интересов.

4. Член совета директоров должен прилагать максимальные усилия для активного участия в работе совета директоров.

5. В тех случаях, когда решения совета директоров могут иметь разные последствия для различных групп акционеров, совет директоров должен относиться ко всем акционерам справедливо.

6. Эффективность работы членов совета директоров (прежде всего неисполнительных директоров и независимых директоров) в значительной мере зависит от формы, сроков и качества получаемой ими информации. Та информация, которая периодически предоставляется членам совета директоров исполнительными органами, не всегда достаточна для надлежащего исполнения членом совета директоров своих обязанностей. В этой связи членам совета директоров рекомендуется требовать предоставления им дополнительной информации, когда такая информация необходима для принятия взвешенного решения. Обязанность

должностных лиц общества предоставить членам совета директоров такую информацию должна быть закреплена во внутренних документах общества.

7. Обществу рекомендуется установить процедуру (и предусмотреть соответствующий бюджет), в соответствии с которой у членов совета директоров была возможность за счет общества обращаться за профессиональными консультациями по вопросам, связанным с компетенцией совета директоров.

8. Членам совета директоров рекомендуется воздерживаться от действий, которые приведут или могут привести к возникновению конфликта между их интересами и интересами общества.

9. Члену совета директоров, у которого возник конфликт интересов, рекомендуется незамедлительно сообщить совету директоров через его председателя или корпоративного секретаря общества как о самом факте наличия конфликта интересов, так и об основаниях его возникновения. Такое сообщение должно быть в любом случае сделано до начала обсуждения вопроса, по которому у такого члена совета директоров имеется конфликт интересов, на заседании совета директоров или его комитета с участием такого члена совета директоров.

10. Член совета директоров не может участвовать в принятии решения в случае наличия конфликта интересов. Ему рекомендуется воздерживаться от голосования по вопросам, в отношении которых у него имеется конфликт интересов.

11. В тех случаях, когда того требует характер обсуждаемого вопроса, либо специфика конфликта интересов, совету директоров рекомендуется предлагать члену совету директоров, имеющему соответствующий конфликт интересов, не присутствовать при обсуждении такого вопроса на заседании.

12. Деятельность членов совета директоров в интересах общества требует доверия к ним со стороны акционеров и, следовательно, исключения возможности оказания какого-либо постороннего влияния на члена совета директоров с целью спровоцировать его на совершение действия (бездействие) или на принятие решения в ущерб указанным интересам. В частности, члены совета директоров и связанные с ними лица не должны принимать подарки от лиц, заинтересованных в принятии решений, равно как и пользоваться какими-либо иными прямыми или косвенными выгодами, предоставленными такими лицами (за исключением символических знаков внимания в соответствии с общепринятыми правилами вежливости или сувениров при проведении официальных мероприятий). Указанный подход следует специально закрепить во внутреннем документе общества.

13. Рекомендуется, чтобы права и обязанности членов совета директоров были четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.

## **Е. Вопросы обеспечения членов СД информацией**

1. Эффективность работы членов совета директоров (прежде всего неисполнительных директоров и независимых директоров) в значительной мере зависит от формы, сроков и качества получаемой ими информации. Та информация, которая периодически предоставляется членам совета директоров исполнительными органами, не всегда достаточна для надлежащего исполнения членом совета директоров своих обязанностей. В этой связи членам совета директоров рекомендуется требовать предоставления им дополнительной информации, когда такая информация необходима для принятия взвешенного решения. Обязанность должностных лиц общества предоставить членам совета директоров такую информацию должна быть закреплена во внутренних документах общества.
2. Обществу рекомендуется установить процедуру (и предусмотреть соответствующий бюджет), в соответствии с которой у членов совета директоров была возможность за счет общества обращаться за профессиональными консультациями по вопросам, связанным с компетенцией совета директоров.
3. Председатель совета директоров организует разработку плана работы совета директоров, контроль за исполнением решений совета директоров, формирование повестки дня заседаний совета директоров, выработку наиболее эффективных решений по вопросам повестки дня и, при необходимости, свободное обсуждение этих вопросов, а также конструктивную атмосферу проведения заседаний. Во внутренних документах общества рекомендуется предусмотреть обязанность председателя совета директоров принимать все необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня, брать на себя инициативу при формулировании проектов решений по рассматриваемым вопросам.
4. Председателю совета директоров рекомендуется поддерживать постоянные контакты с иными органами и должностными лицами общества с целью своевременного получения максимально полной и достоверной информации, необходимой для принятия советом директоров решений.
5. Внутренними документами общества рекомендуется предусмотреть форму уведомления о проведении заседания и порядок направления (предоставления) информации, обеспечивающий ее оперативное получение (в том числе посредством электронной связи), наиболее приемлемые для членов совета директоров.

6. Членам совета директоров следует обеспечить возможность получения всей информации, необходимой для исполнения их обязанностей, включая информацию о подконтрольных обществу юридических лицах.
7. Важно, чтобы члены совета директоров имели возможность получить всю необходимую информацию и имели возможность запрашивать информацию у общества и оперативно получать ответы на свои запросы. Все члены совета директоров должны в равной степени иметь право на доступ к документам общества и подконтрольных ему юридических лиц. Рекомендуется исходить из того, что наличие в затребованных членом совета директоров документах конфиденциальной информации, в том числе составляющей коммерческую тайну, не может препятствовать их предоставлению такому члену совета директоров. Член совета директоров, которому предоставляется указанная информация, обязан сохранять ее конфиденциальность. Соответствующая обязанность должна быть закреплена внутренними документами общества. В подтверждение принятия обязанности по сохранности конфиденциальной информации от члена совета директоров может требоваться выдача соответствующей расписки.
8. Общество не должно отказывать в предоставлении членам совета директоров информации на том основании, что, по мнению общества, запрошенная информация не имеет отношения к повестке дня заседания или компетенции совета директоров.
9. В обществе должна быть создана система, обеспечивающая регулярное поступление членам совета директоров информации о наиболее важных событиях в финансово-хозяйственной деятельности общества и подконтрольных ему юридических лицах, а также об иных событиях, затрагивающих интересы акционеров.
10. Кроме того, во внутренних документах общества рекомендуется предусмотреть обязанность исполнительных органов и руководителей основных структурных подразделений общества своевременно предоставлять полную и достоверную информацию по вопросам повестки дня заседаний совета директоров и по запросам любого члена совета директоров, а также определить ответственность за неисполнение указанной обязанности.
11. Рекомендуется также предусмотреть и закрепить во внутренних документах общества порядок и процедуры, в соответствии с которыми исполнительные органы предоставляют информацию членам совета директоров, например, через корпоративного секретаря общества, если в обществе введена должность корпоративного секретаря.

## **Ж. Порядок взаимодействия кандидата в органы управления госкомпании с Росимуществом.**

В целях развития практики внедрения института профессиональных директоров в госкомпаниях при Росимуществе сформирована Комиссия по отбору независимых директоров, представителей интересов Российской Федерации и независимых экспертов для избрания в органы управления и контроля госкомпаний (далее – Комиссия), действующая на основании приказа Росимущества от 07 ноября 2012 г. № 250.

Заседания Комиссии проходят каждый третий четверг месяца в 15:00. Информация о деятельности, составе, графике и порядке работы, а также о принятых решениях Комиссии публикуется в открытой части Межведомственного портала по управлению государственной собственностью (далее – МВ Портал) в разделе «Комиссия по отбору проф. директоров». Доступ на МВ Портал осуществляется с официального сайта Росимущества (rosim.ru).

Как стать членом совета директоров госкомпании?

Согласно решению Комиссии (протокол от 27.05.2010 № 76) для участия в конкурсе по отбору кандидатов и последующего выдвижения и избрания в составы органов управления и контроля госкомпаний необходимо:

1. Зайти в свой «Личный кабинет профессионального директора на МВ Портале» (далее – ЛК проф. директора). В случае если вы еще не зарегистрировали свой ЛК проф. директора необходимо пройти процесс регистрации. Регистрация осуществляется со стартовой странице МВ Портала. Подробная инструкция по заполнению ЛК проф. директора размещена открытой части МВ Портала в разделе «Инструкции». Срок регистрации ЛК проф. директора максимально занимает 3 (три) рабочих дня.

После регистрации и входа в ЛК проф. директора необходимо:

2. Заполнить анкету-кандидата и заверить ее средствами электронной подписи (Требования к электронной подписи и порядок ее получения размещены в открытой части МВ Портала в разделе Инструкции);

- прикрепить отсканированные документы, подтверждающие сведения о компетенциях и квалификации, а также иные подтверждающие документы;

3. Акцептовать публичную оферту на представление интересов Российской Федерации в органах управления и контроля компаний с государственным участием. Моментом акцепта оферты в личном кабинете является подача заявки на избрание в состав совета директоров (наблюдательного совета) в качестве представителя интересов Российской Федерации, форма которой содержит пункт о принятии на себя членом совета директоров (наблюдательного совета) или ревизионной 36

комиссии обязательств по представлению интересов государства. Акцепт оферты профессиональным директором создает договор на представление интересов Российской Федерации на условиях оферты.

4. Сформировать список госкомпаний, для избрания в органы управления которых Вы хотели бы предложить свою кандидатуру и подать соответствующую заявку. Подробная инструкция по заполнению ЛК проф. директора размещена отрывной частью МВ Портала в разделе «Инструкции».

5. После подачи заявки на избрания в органы управления госкомпания Ваша кандидатура будет рассмотрена на заседании Комиссии, в соответствии с планом-графиком проведения Комиссии, размещенном в отрывной части МВ Портала в разделе «Комиссия по отбору проф. директоров». Решения Комиссии оформляются протоколом и размещаются отрывной частью МВ Портала в разделе «Комиссия по отбору проф. директоров».

6. В случае утверждения Вашей кандидатуры на Комиссии с Вами связывается (по указанным в Анкете контактам) сотрудник Росимущества курирующий госкомпанию (далее – куратор Росимущества) и сообщает о дате проведения собрания акционеров на котором Вы будете избраны и другую необходимую информацию.

При этом Вы самостоятельно можете связаться с куратором Росимущества по контактам указанным «Справке Росимущества». Справка Росимущества о госкомпании (с указанием контактов куратора Росимущества) размещена в ЛК Проф. директора в разделе «Список АО для заявок в органы управления» - выбираете интересующую Вас госкомпанию, входите в карточку госкомпания и нажимаете «Справка Росимущества».

7. После получения от куратора Росимущества всей необходимой информации и избрания Вашей кандидатуры на общем собрании акционеров приступаете к работе в качестве члена совета директоров (Председателя совета директоров), руководствуясь в своей деятельности законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, учредительными документами Общества, внутренними документами Общества, решениями Общего собрания акционеров и Совета директоров, а также личным профессиональным опытом и представленными методическими рекомендациями.

8. Федеральное министерство, федеральный орган и федеральное агентство при формировании предложений о выдвижении кандидатов для избрания в совет директоров АО в качестве независимых директоров (далее - независимые директора) руководствуются тем, что лицо, выдвигаемое Российской Федерацией как акционером для избрания в совет директоров в качестве независимого директора, или члены его семьи (супруг, родители, дети, усыновители, усыновленные),

полнородные и неполнородные братья и сестры, бабушки и дедушки непрерывно в течение последних 3 лет не должны:

- занимать должности в органах управления, быть работниками АО или его дочерних и зависимых обществ, а также занимать должности в органах управления, быть работниками управляющей организации АО либо быть управляющим;
- являться аффилированными лицами АО или его дочерних и зависимых обществ, за исключением исполнения обязанностей члена совета директоров (наблюдательного совета) АО;
- осуществлять функции аудитора АО (в том числе в качестве сотрудника аудиторской организации), а также являться аффилированными лицами аудитора АО;
- исполнять обязательства либо быть сотрудниками организации, исполняющей обязательства по договору с АО, в случае, если совокупный объем сделок в целях реализации договора в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости АО;
- представлять интересы лиц либо организаций, связанных обязательствами по договору с АО, с которыми совокупный объем сделок в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов АО;
- получать от АО вознаграждения, компенсационные выплаты или выплаты иного характера, размер которых составляет 10 и более процентов совокупного годового дохода указанных лиц, за исключением выплат, связанных с осуществлением деятельности в качестве независимого директора и заключением сделок для обеспечения личных, домашних, семейных или иных, не связанных с предпринимательской деятельностью, нужд, а также участвовать в опционных программах общества.

Кроме того, лицо, выдвигаемое Российской Федерацией как акционером для избрания в совет директоров в качестве независимого директора, не должно:

- замещать должности государственной гражданской службы Российской Федерации или являться служащим Центрального банка Российской Федерации;
- являться непрерывно в течение последних 5 лет членом совета директоров (наблюдательного совета) общества, в которое оно избирается;
- занимать должности в органах управления или являться работником другого АО, в котором любое из лиц, занимающих должности в органах управления общества, в которое лицо выдвигается в качестве независимого директора, является членом комитета при совете директоров

по кадрам и вознаграждениям общества;

- являться одновременно независимым директором более чем в 3 АО.